

ANDRZEJ MALINOWSKI

ORGANIZACJA I ZASADY DZIAŁANIA SYSTEMU INFORMACJI MARKETINGOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE EKSPORTUJĄCYM

Istotną sprawą dla wdrożenia i skutecznego działania systemu informacji marketingowych (SIM) w przedsiębiorstwie eksportującym, obok określenia jego istoty i głównych cech¹ oraz dokładnego ustalenia zakresu i treści dostarczanych przez niego danych², jest prawidłowe rozwiązanie wielu problemów organizacyjnych. Bez względu na to, jakie szczegółowe zadania SIM będzie realizować w konkretnym przedsiębiorstwie, należy przyjąć, że poszczególne elementy i podejmowane w jego ramach działania powinny być zintegrowane i podporządkowane ogólnej, całościowej koncepcji zarządzania i rozwoju danej jednostki eksportującej³. Naczelnym jego zadaniem będzie bowiem zawsze dostarczanie zainteresowanym odbiorcom właściwej informacji (pod względem treści, formy i czasu), umożliwiającej im podjęcie najlepszej w danych warunkach decyzji kierowniczej. Zadanie to w działalności systemu informacji marketingowych wysuwa się na plan pierwszy, a właściwa jego realizacja będzie decydować o wszelkich rozwiązaniach organizacyjnych systemu. Powyższe stwierdzenie posiada bardzo istotne znaczenie dla koncepcji tworzenia norm organizacyjnych SIM w przedsiębiorstwie eksportującym, które z jednej strony muszą być dostosowane do istniejących form i metod zarządzania oraz przyjętych struktur organizacyjnych, z drugiej zaś sprzyjać rozwijaniu zasad aktywnego handlu zagranicznego.

Jeżeli chodzi o przyjęte w naszym kraju formy i metody zarządzania oraz struktury organizacyjne, to istotne znaczenie ma rozdzielenie sfery produkcji i sfery obrotu towarowego. Należy również zwrócić uwa-

¹ A. Malinowski, *Podstawowe założenia koncepcji systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 3/1978 s. 189 - 200.

² A. Malinowski, *Zakres działania systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym* Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, nr 4/1978, s. 235 - 253.

³ Przy tak pojętym integrowaniu system informacji marketingowych powinien być jednocześnie zróżnicowany dla poszczególnych towarów i rynków, nie można bowiem mówić o realizacji podstawowych zadań przedsiębiorstwa eksportującego w oderwaniu ich od specyfiki wynikającej z konkretnych towarów i konkretnych rynków.

gę na to, że większość przedsiębiorstw eksportujących, zarówno podporządkowanych Ministerstwu Handlu Zagranicznego i Gospodarki Morskiej, jak i należących do innych resortów, jest zorganizowana w formie konglomeratu biur branżowych o określonym stopniu samodzielności, szczególnie dużym, jeżeli chodzi o podejmowanie decyzji w ramach węzła „Przygotowanie i realizacja transakcji”. Biura te są przy tym możliwe jak najbardziej dostosowane do branżowej organizacji producentów, co powoduje, że przedsiębiorstwo eksportujące należy traktować jako organizację wielozakładową, w której każdy zakład (biuro branżowe) ma swoje odrębne zaplecze produkcyjne. W tych warunkach organizacja systemu informacji marketingowych musi zapewnić nie tylko zróżnicowanie jego działalności z punktu widzenia towarów i rynków — będących przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstwa eksportującego — ale także i z punktu widzenia współdziałania z różnorodnymi producentami⁴.

Uwzględniając ten stan rzeczy uznać należy, że najodpowiedniejsze dla organizacji systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym jest równoczesne zastosowanie zasad centralizacji i decentralizacji. Polegałoby to na tym że:

— całokształt prac w zakresie informacji marketingowych, niezbędnych do stworzenia oraz właściwej realizacji określonej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym, powinien być skoncentrowany w odpowiedniej do tego celu służbie funkcjonalnej;

— działalność SIM-u jest oparta na centralnym (wymuszonym) przepływie informacji marketingowych, eliminując tym samym jego przypadkowość (model gwiazdy — „każdy z jednym”);

— część działalności informacyjnej (gromadzenie, wstępne przetwarzanie oraz terminowe przekazywanie określonych rodzajów danych marketingowych) powinna być zdekoncentrowana i należeć do obowiązków poszczególnych komórek przedsiębiorstwa.

Powiązanie takie jest w pełni zgodne z nowoczesnym i jak najbardziej aktualnym modelem zarządzania, w którym scentralizowane zostają decyzje strategiczne, a zdecentralizowane decyzje w sferze operatywnego działania. Centralizacja systemu informacji marketingowych stwarza pewność, że realizacja jego podstawowych funkcji nie będzie

⁴ Sytuację tę komplikuje dodatkowo fakt, że asortyment towarowy biur branżowych wewnątrz tego samego przedsiębiorstwa eksportującego jest — i to nieraz w wysokim stopniu — zróżnicowany. W związku z tym, również w poszczególnych biurach, są stosowane bardzo różne metody techniczno-handlowe, metody tzw. opracowania rynku itp. Zróżnicowane jest też, zwłaszcza pod względem metod produkcji, „zaplecze produkcyjne” każdego biura branżowego. W jednych warunkach są to zakłady opierające się na produkcji jednostkowej, w innych — przedsiębiorstwa rozwijające produkcję wielkoseryjną, różny bywa także stopień ich specjalizacja w produkcji eksportowej. S. Szczypiorski, *Uwagi o marketingu w przedsiębiorstwach handlu zagranicznego*, Rynki Zagraniczne, nr 108/1971, s. 3.

natrafiać na trudności związane z brakiem dostępu do wszystkich — istniejących w przedsiębiorstwie eksportującym — niezbędnych danych. Jednocześnie poszczególne komórki organizacyjne przedsiębiorstwa mogą mieć zapewniony pełny dostęp do strumieni informacji marketingowych powstających w wyniku działania SIM. Z drugiej strony istnieje również pewność, że dane docierające do przedsiębiorstwa eksportującego z zewnątrz są wykorzystywane nie tylko bezpośrednio w komórce organizacyjnej, która je wywołała, lecz — jeśli posiadają zakres o szerszym znaczeniu — mogą być wykorzystane także przez pozostałe działy bądź bezpośrednio, bądź w formie przetworzonej. Organizacja systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym, uwzględniająca równocześnie zasady centralizacji i decentralizacji działania, charakteryzować się musi wysokim stopniem złożoności. Istnieje wobec tego potrzeba dokonania podziału systemu na odpowiednie podsystemy. Bez wydzielenia podsystemów nie można bowiem prawidłowo zaprojektować całego systemu informacji marketingowych i zasad jego funkcjonowania.

Przeprowadzenie podziału systemu jest znacznie utrudnione ze względu na brak zgodności poglądów w odniesieniu do pojęcia „podsystem” informacji. Autorzy zajmujący się tą problematyką są zgodni jedynie co do tego, że jest to wynik podziału systemu na jego części składowe. Brak jest natomiast jednolitości w pojmowaniu istoty podsystemu, wynikającej z przyjmowania różnych kryteriów podziału systemu na podsystemy⁵.

Wydzielenie określonych podsystemów informacji marketingowych może się odbywać na podstawie różnych kryteriów. Najczęściej stosuje się kryteria technologiczne (przebieg procesu informacji)⁶, spotyka się także kryteria rodzajowe (według funkcji marketingu)⁷. Uwzględniając różne poglądy, występujące w literaturze fachowej oraz biorąc pod uwagę stan faktyczny istniejący w polskich przedsiębiorstwach eksportowych przyjęto, że system informacji marketingowych obejmuje dwa podsystemy: gromadzenia i weryfikacji danych oraz przetwarzania i prezentacji informacji. Zasadniczym elementem każdego racjonalnie rozwiązanego i efektywnie działającego systemu informacji powinien być zbiór danych, w którym przechowuje się elementy informacji gromadzone w kolejności ich tworzenia. Nowe dane gromadzi się i przecho-

⁵ F. Langers, R. Steinbock, *Konzept für die Realisierung eines Management — Informationssystems (MIS) mit Hilfe einer automatisierten Datenverarbeitung (ADV)*, Elektronische Datenverarbeitung, nr 7/1968, s. 313 - 321 oraz J. Dorden, *Management Information Systems*, Homewood 1966, s. 39 - 43.

⁶ K. P. Uhl, B. Schoner, *Marketing Research. Information System and Decision Making*, New Jersey 1969, s. 118.

⁷ R. H. Brien, J. E. Stafford, *Marketing Information System. A new dimension for marketing research*, Journal of Marketing, nr 3/1968.

wuje równolegle ze starymi, nierzadko dokonując wzajemnych kombinacji między nimi. Bardzo często także przestarzałe dane zastępuje się nowymi, bardziej aktualnymi, dokładnymi lub wiarygodnymi.

Wszystko to dotyczy również systemu informacji marketingowych. SIM może tylko wtedy dostarczyć we właściwym czasie informacji dokładnych i wyczerpujących, jeśli posiada właściwie zorganizowany zbiór danych, zawarte w⁷ nim elementy są dokładne i wyczerpujące, a sam zbiór jest zorganizowany w ten sposób, że wszystkie istotne dane mogą być w nim umieszczone i odszukane w wymaganym czasie. W zbiorze tym powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie każde zamierzone lub już przeprowadzone działanie przedsiębiorstwa. Dzięki temu możliwe będzie odtworzenie w dowolnym momencie każdej interakcji przedsiębiorstwa eksportującego z określonym segmentem rynku lub klientem. Wynika stąd, że zdolność systemu informacji marketingowych do odpowiedniego wykonywania przewidzianych dla niego funkcji w dużym stopniu należy do organizacji tej jego części, która operuje dysponowanymi przez przedsiębiorstwo zasobami danych i nosi nazwę banku danych.

Zgodnie z definicją Europejskiego Programu Badawczego Diebolda pojęciem „bank danych” określa się logicznie uporządkowany zbiór danych, wspólnych dla przedsiębiorstwa eksportującego, którego celem jest sprostanie zapotrzebowaniu tej instytucji na określone informacje⁸. Bank danych magazynuje dane uznane za istotne i niezbędne do podejmowania decyzji kierowniczych związanych z działalnością przedsiębiorstwa. W typowym banku danych powinno mieć miejsce wstępne przetwarzanie danych, polegające głównie na ich „oczyszczeniu” i odpowiednim zakodowaniu. Procesowi „oczyszczania” podlegać powinny tylko te dane, które są często wykorzystywane w procesie decyzyjnym. Pozostałe natomiast mogą być „oczyszczane” w momencie ich wykorzystywania. Obok wymienionych już zadań, bank danych powinien być również przystosowany do bezpośredniego prezentowania informacji żądanych przez poszczególnych decydentów. Wiąże się to z koniecznością właściwego grupowania i klasyfikacji danych.

Analizując potrzeby przedsiębiorstwa eksportującego w zakresie informacji marketingowych można zauważyć, że wiele tych samych informacji jest wykorzystywanych przez różne węzły decyzyjne. Na tej podstawie ustalić wolno klasyfikację informacji marketingowych, traktowaną jako podstawa kwalifikowanych danych w banku. Głównym zadaniem, które spełnić powinna taka klasyfikacja, jest konieczność objęcia wszystkich informacji marketingowych potrzebnych do nowoczesnego zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym w warunkach aktywnego handlu zagranicznego.

⁸ *Bank danych*, II Europejski Program Badawczy Diebolda, Zeszyt 15 (E 48) Warszawa 1971, s. 11.

Całość potrzebnych informacji marketingowych podzielić można na sześć podstawowych grup, w których mieszczą się dane dotyczące:

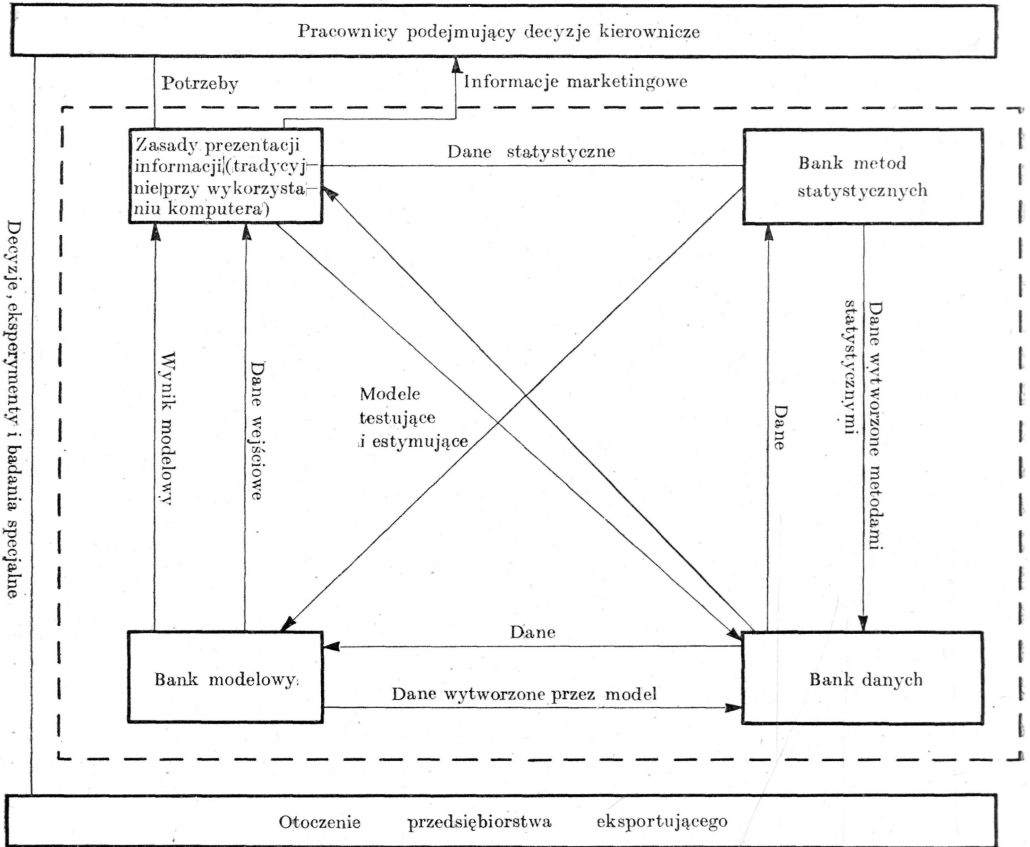
- ogólnej charakterystyki rynków,
- wymagań rynku w stosunku do produktu,
- produktu własnego i konkurencyjnego,
- oddziaływania na rynek,
- warunków handlowych,
- kanałów zbytu⁹.

Prezentowana klasyfikacja jest podstawą do tworzenia uporządkowanych zbiorów danych. Oparty na niej bank nie zawiera gotowych sformułowań problemów ani ich rozwiązań, a jedynie elementy informacji marketingowych, które po przetworzeniu w odpowiedni sposób mogą stać się podstawą podejmowania decyzji. W miarę ewolucji systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym do banku danych można włączyć programy przetwarzające (wstępne przetwarzanie), które odpowiadają poszczególnym dziedzinom tematycznym. Z czasem wiązać się to będzie z koniecznością wyodrębnienia w SIM — obok banku danych — banku metod statystycznych oraz banku modelowego.

Sytuacja ta będzie rzutować w istotny sposób na zasady prezentacji informacji zawartych w banku danych. Mogą one być dostarczone kierownictwu przedsiębiorstwa za pomocą trzech różnych sposobów (por. ryc. 1). Pierwszy z nich polega na bezpośrednim prezentowaniu informacji znajdujących się w banku danych. Dwa następne mają charakter pośredni, ponieważ potrzebne dane docierają do miejsca przeznaczenia albo poprzez bank metod statystycznych, albo poprzez bank modelowy, podlegając w nich procesom przetwarzania. Problem przetwarzania danych, dla potrzeb banku danych, ma jedynie charakter wstępny, natomiast zasadnicze czynności z tym związane są realizowane w prezentowanej koncepcji przez podsystem przetwarzania i prezentacji informacji. Podstawowym zadaniem tego podsystemu, wynikającym z istoty SIM, jest integracja operacji przetwarzania danych dostarczonych przez różnorodne źródła informacji. Rozwiązanie tego problemu uważane jest powszechnie za najbardziej trudną i ważną część budowy modelu systemu informacji marketingowych¹⁰. W tym celu ustala się zwykle i analizuje istniejące kierunki przebiegu informacji marketingowej w przedsiębiorstwie eksportującym. Przedmiotem badań powinny być również schematy istniejących już w nim powiązań informacyjnych oraz związki zachodzące pomiędzy realizacją zadań zarządzania a potrzebami infor-

⁹ Podobną klasyfikację proponują, w opracowaniu wykonanym dla jednego z polskich przedsiębiorstw handlu zagranicznego, M. Rydel i A. Strumiłło z UG. Zob. *Klasyfikacja tematów badan marketingowych*, Gdańsk 1972.

¹⁰ Zob. R. D. Buzzell, D. F. Cox, R. U. Brown, *Marketing Research and Information Systems*, New York 1969, s. 187 oraz W. A. Elm, *Das Management Informationssystem als Mittel der Unternehmensführung*, Berlin 1972, s. 93.



Ryc. 1. Zasady zintegrowanego działania banku danych, modelowego i metod statystycznych (rozwinęta form systemu informacji marketingowych)

- określanie celów, tematy badań, zapotrzebowanie na określone informacje marketingowe, dane uzyskane bezpośrednio z otoczenia,
- informacje marketingowe dla decyzji taktycznych i operacyjnych,
- wyniki prac prognostycznych (informacje marketingowe dla decyzji strategicznych),
- strumień informacji marketingowych planowych i nieplanowych,
- dane uzyskane bezpośrednio z otoczenia

macyjnymi poszczególnych węzłów decyzyjnych danej jednostki eksportującej. Chodzi tu przede wszystkim o te potrzeby informacyjne, których zaspokojenie pozwoli na podjęcie właściwych i optymalnych (z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa) decyzji kierowniczych.

Ze względu na ściśle wzajemne powiązania zachodzące między poszczególnymi węzłami decyzyjnymi przedsiębiorstwa oraz z uwagi na konieczność wykorzystania w ich działalności jednej i tej samej informacji początkowej, uważać należy za celowe ustalenie ogólnego dla całego przedsiębiorstwa trybu przetwarzania danych. W trakcie jego opracowywania ujawniają się zwykle związki pomiędzy cząstkowymi schematami

przetwarzania danych. Umożliwiają one ustalenie wszystkich zbędnych obszarów przetwarzania, wskazując nierzadko także na konieczność zaprojektowania nowych, dodatkowych zakresów, zabezpieczających pełną i właściwą realizację przyjętych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem handlu zagranicznego.

W stosunku do szeregu węzłów decyzyjnych wykorzystywać można jednakowe lub podobne procedury przetwarzania elementów informacji. Wspólna analiza indywidualnych schematów transformacji danych odpowiadających poszczególnym węzłom decyzyjnym, przeprowadzona w ramach jednego schematu ogólnego, umożliwia zestawienie jednolitego wykazu typowych operacji, dla których opracować można odpowiednie programy przetwarzania.

Druga grupa elementów informacji jest wykorzystywana bezpośrednio, bez potrzeby dalszego jej przetwarzania. Obejmuje ona zarówno te dane, które inicjują podejmowanie decyzji kierowniczych, jak też i te, które umożliwiają określenie zakresu, rozmiaru zadań, środków i warunków zamierzonych procesów decyzyjnych. Część tej informacji może być transformowana powtórnie — w określonych odstępach czasu — w celu dostosowania jej do potrzeb okresowej analizy prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności.

Wszystkie omówione wyżej charakterystyczne cechy przetwarzania informacji marketingowych powinny być wzięte pod uwagę przy organizowaniu ich dostarczania i prezentacji odpowiednim komórkom i członkom kierownictwa przedsiębiorstwa eksportującego. Prawidłowa prezentacja informacji marketingowych ułatwiać będzie ich wykorzystanie. Zastosowanie racjonalnych sposobów prezentacji informacji usprawnić powinno również zarządzanie przedsiębiorstwem, umożliwiające szybszą ich percepcję przez odbiorców. Korzystanie z informacji prezentowanych prawidłowo, z punktu widzenia ich układu logicznego, zabierać będzie kierownictwu przedsiębiorstwa mniej czasu, nie powodując szybkiego zmęczenia. Dzięki temu więcej czasu można przeznaczyć na dokonywanie prawidłowego wyboru w zakresie podejmowania optymalnych decyzji.

W niektórych wypadkach zajść może konieczność prezentowania szczegółowych informacji marketingowych. Informacji takich wymagać mogą na przykład komórki fachowe zarządu przedsiębiorstwa, w celu sprecyzowania powodów ewentualnych odchyleń od planu. Charakterystyczną cechą tego rodzaju informacji jest jej ściśle określone przeznaczenie. Dlatego całość szczegółowych informacji marketingowych powinna być podzielona według ich odbiorców i użytkowników. Granice podziału są tutaj bardzo trudne do ustalenia, gdyż poszczególne elementy informacji marketingowej wzajemnie się zająbiają.

Zapotrzebowanie na informacje marketingowe wynika z zadań i funkcji ich odbiorcy i w zasadzie powstaje tam, gdzie istnieje możliwość dokonywania wyboru (pewien obszar swobody) w podejmowaniu decyzji.

informacje muszą być zatem odpowiednio zróżnicowane i dostosowane do funkcji i szczebla w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można stąd wyprowadzić wniosek, że im wyższy szczebel, tym ogólniejsze, ale wszechstronniejsze muszą być informacje. Im szczebel niższy, tym więcej powinny one zawierać szczegółów, o ograniczonym jednak zasięgu.

Wyższym szczeblom zarządzania przedsiębiorstwem eksportującym winno się dostarczać informacje bardziej syntetyczne, obejmujące szeroki zakres tematyczny. Informacje te charakteryzują określone zjawiska zarówno ilościowo jak i jakościowo. W wypadku informacji liczbowych kierownictwo przedsiębiorstwa powinno otrzymywać dane skoncentrowane, uzupełnione wyjaśnieniem, gdyż odchylenia ujemne i dodatnie w sprawozdaniu zbiorczym znoszą się. Sprawozdania powinny zawierać wnioski i propozycje wynikające z analizy danych liczbowych. Zakres tematyczny informacji marketingowych dostarczanych wyższym szczeblom zarządzania odpowiada potrzebom informacyjnym węzła „Kierownictwo”¹¹.

Bardzo ważną rolę w systemie informacji marketingowych odgrywają również pośrednie szczeble zarządzania przedsiębiorstwem, do których zaliczyć można kierowników działów (branżowych i funkcjonalnych), kierowników sekcji oraz — w niektórych wypadkach — dyrektorów biur branżowych. Szczeble te stanowią centrum zdarzeń informacyjnych w przedsiębiorstwie. Rola średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstwem sprowadza się w praktyce do przyjmowania, opracowania i udzielania informacji. Jeśli chodzi o zakres tematyczny informacji marketingowych, odpowiada on potrzebom informacyjnym węzła „Przygotowanie i realizacja transakcji”.

Informacje marketingowe dostarczane przez SIM kierownictwu poszczególnych szczebli zarządzania przedsiębiorstwem muszą spełniać między innymi takie warunki, jak: rzeczowość i bezpośredniość materiału informacyjnego, jego rzetelność oraz maksymalna szybkość dostarczania. Ważnym zagadnieniem jest również zapewnienie kierownictwu dostarczania informacji z optymalną częstotliwością. Każda z nich powinna dotrzeć do odbiorcy we właściwym czasie umożliwiającym podjęcie określonego działania¹².

Ustalenie prawidłowej częstotliwości dostarczania informacji marketingowych jest bardzo trudne. Jak bowiem wiadomo, do sprawnego podejmowania decyzji kierowniczych pożądane jest zapewnienie nieprzerwanego strumienia potrzebnych informacji. Jest to jednak w praktyce niemożliwe z wielu przyczyn obiektywnych (np. gromadzenie i opracowywanie określonych danych jest zbyt pracochłonne i kosztowne). Dlatego częstotliwość dostarczania informacji marketingowych powinna być

¹¹ A. Malinowski, *Zakres działania...*, op. cit., s. 237 - 238.

¹² Z. Messner, *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*, Warszawa 1971, s. 70 - 71.

ograniczona do niezbędnego minimum. Należy jednak dążyć do tego, aby czas — od momentu powstania interesującego przedsiębiorstwo eksportujące zjawiska do momentu dostarczenia o nim informacji zainteresowanym odbiorcom — umożliwiał skuteczne reagowanie na stwierdzone nieprawidłowości i negatywne odchylenia od przyjętych założeń¹³.

Ogólnie można powiedzieć, że częstotliwość informacji jest odwrotnie proporcjonalna do wysokości szczebla zarządzania¹⁴. Największa powinna występować na najniższych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwa eksportującego. Uzasadnione jest to tym, że informacje te z jednej strony obejmują wąski zakres zagadnień, a z drugiej mają istotny wpływ na prawidłowe wykonanie zadań eksportowych. Na szczeblach wyższych informacji marketingowe obejmują szeroki zakres zagadnień dotyczących przedsiębiorstwa, są bardziej syntetyczne, a tym samym mogą być dostarczane z mniejszą częstotliwością.

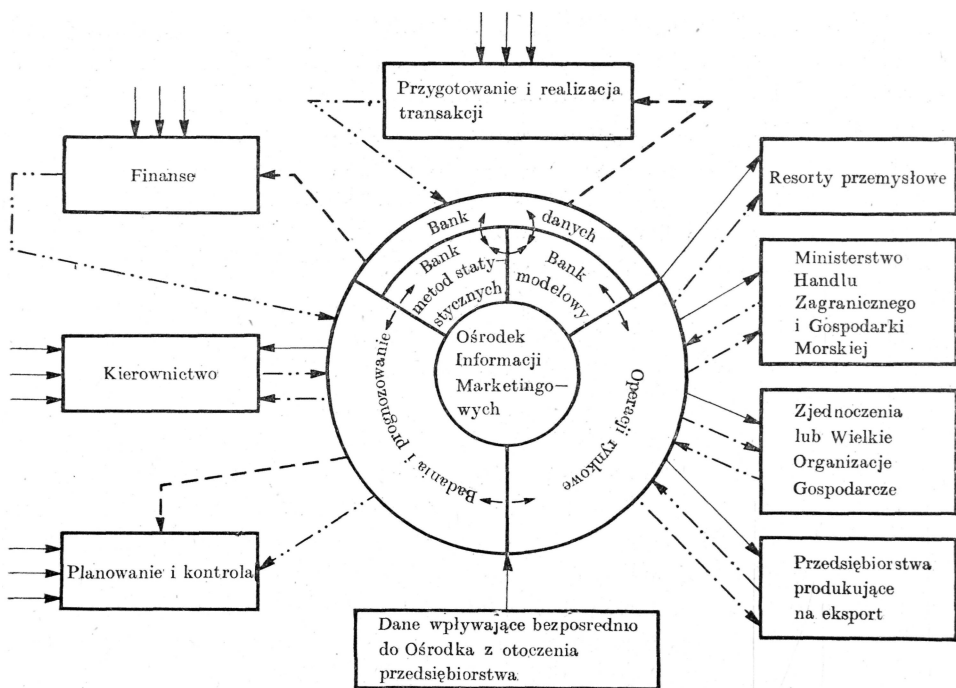
Niezależnie od tego, w praktyce pojawia się często potrzeba dostarczenia określonym decydom informacji marketingowych specjalnych, nietypowych, nadplanowych, dotyczących specyficznych zagadnień interesujących przedsiębiorstwo eksportujące. Informacje tego typu powinno się dostarczać zainteresowanym odbiorcom w miarę zapotrzebowania na nie, w terminach odrębnie ustalonych.

Dotychczasowa analiza zasad działania SIM stanowić może punkt wyjścia do prac nad modelem organizacji systemu w przedsiębiorstwie eksportującym. Propozycja takiego modelu przedstawiona została na schemacie (ryc. 2). Podstawowym jego ogniwem jest Ośrodek Informacji Marketingowych, który spełnia rolę wiodącą w organizacji „ciągu informacyjnego” przedsiębiorstwa. Przez Ośrodek winien przepływać w zasadzie cały strumień informacji marketingowych docierających do przedsiębiorstwa eksportującego. W związku z tym podlegają mu takie elementy działalności informacyjnej, jak: wyszukiwanie, gromadzenie, selekcja, przetwarzanie, prezentowanie i przechowywanie danych.

Ośrodek Informacji Marketingowych może być zorganizowany na zasadzie centralnego banku danych lub systemu banku danych. W tym drugim przypadku, który w obliczu istniejącego rozdziału między przemysłem a aparatem handlu zagranicznego wydaje się słuszniejszy, do zadań Ośrodka powinno należeć nie tylko gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie określonych informacji, lecz również wiele funkcji koordynujących w stosunku do działalności indywidualnych banków danych (np. biur branżowych lub współpracujących z przedsiębiorstwem producentów). Zadaniem Ośrodka w systemie informacji marketingowych jest więc doprowadzenie do ustalenia właściwych przebiegów danych i informacji w przedsiębiorstwie eksportującym oraz między nim a współpracu-

¹³ Op. cit., s. 71.

¹⁴ Ibidem, s. 71.



Ryc. 2. Model organizacja systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym

jącym przemysłem i jednostkami nadrzędnymi (resortowymi i pozaresortowymi).

Wstępną i jednocześnie podstawową czynnością Ośrodka jest oczywiście określenie zakresu i rodzaju danych niezbędnych do rozwiązania powstających w przedsiębiorstwie sytuacji decyzyjnych, a także ustalenie miejsca ich powstania, przepływów i gromadzenia. Wejściami do SIM są źródła informacji marketingowych. Ich liczba i rodzaj zależy od potrzeb związanych z koniecznością rozwiązania konkretnej sytuacji decyzyjnej. Określenie właściwego źródła danych, które należy do podstawowych zadań Ośrodka, ma więc istotne znaczenie dla całości działania systemu informacji marketingowych.

Kolejnym, równie ważnym zadaniem Ośrodka, jest selekcja docierających do przedsiębiorstwa danych. Analizując i interpretując poszczególne z nich musi on odrzucać te, które nie odpowiadają potrzebom przebiegających w przedsiębiorstwie procesów decyzyjnych. Po dokonaniu selekcji Ośrodek albo magazynuje wybrane dane, albo przetwarza je na miejscu na określoną informację marketingową, albo przesyła je bezpośrednio do konkretnego węzła decyzyjnego.

Zasadnicze czynności związane z przetworzeniem danych są realizowane w ramach Ośrodka przez specjalne, wydzielone w tym celu, elementy „Badania i Prognozowania” oraz „Operacje Rynkowe”¹⁵.

Do podstawowych zadań „Badań i Prognozowania” należy prowadzenie akcji informacyjnej w najszerszym tego słowa znaczeniu oraz udzielanie konsultacji operatywnym działom przedsiębiorstwa eksportującego, współpracującym z nim producentom oraz — w niektórych wypadkach — jego jednostkom nadrzędnym. Szczegółowy zakres jego prac obejmuje następujące zagadnienia i czynności: opracowywanie analiz w aspekcie towar-kraj i kraj-towar; badanie chłonności rynków istniejących i potencjalnych oraz trendów na towary znajdujące się w gestii przedsiębiorstwa; wysuwanie prognoz eksportowych i sugestii w sprawie kierunków oraz najlepszych metod promocji sprzedaży itp.

Prace te dotyczą długo- i średniookresowej dynamiki całości zjawisk gospodarczych odzwierciedlonych w kształtowaniu się popytu i podaży dóbr na określonych rynkach, przy czym właściwy ich sens polega nie tylko na postawieniu trafnej diagnozy zaszczości gospodarczych, ile na przedstawieniu, na podstawie przeprowadzonych prac badawczo-analitycznych, prawdopodobnej prognozy stanu przyszłego w obrębie rynku geograficznego czy towarowego. W pierwszym przypadku podstawą badań jest obrót danym towarem, a w drugim — rynek danego kraju. Prognozy takie służą, generalnie biorąc, do podejmowania decyzji strategicznych, a więc w przypadku prognoz eksportowych do decyzji rozwojowych i inwestycyjnych w przemyśle oraz do decyzji w zakresie ukierunkowania polityki przedsiębiorstwa eksportującego¹⁶.

Przetwarzaniem elementów informacji marketingowych dla potrzeb decyzji operacyjnych i taktycznych zajmuje się natomiast specjalnie w tym celu wydzielona część SIM, która określona została w modelu nazwą „Operacje Rynkowe”. Do szczegółowych jej zadań należy:

— gromadzenie i analizowanie danych koniunkturalnych, dotyczących poszczególnych rynków i klientów przedsiębiorstwa eksportującego,

— opracowywanie przy współpracy z pozostałymi elementami SIM informacji o: krótkookresowych tendencjach w zakresie kształtowania się na rynkach zagranicznych popytu i podaży, możliwościach lokacyjnych, działalności konkurencji, nowych produktach, możliwościach koope-

¹⁵ Elementy „Badania i Prognozowania” oraz „Operacje Rynkowe” reprezentują nie określone komórki organizacyjne, lecz zakresy określonych prac, które zgodnie z interdyscyplinarnym charakterem prognozowania i badania rynków zagranicznych wykonywane są nie tylko w wyodrębnionych wyspecjalizowanych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa eksportującego, lecz także w przemyśle i w wielu własnych komórkach operatywnych.

¹⁶ W. Wojciechowska, J. Wierzbowski, *Organizacja systemu informacji w procesie prognozowania eksportu i badania rynków zagranicznych*, Handel Zagraniczny, nr 8/1972, s. 303.

racyjnych itp. dla potrzeb macierzystego przedsiębiorstwa eksportującego i współpracujących z nim producentów oraz jednostek nadrzędnych,

— opracowanie krótkookresowych prognoz cenowych dla wybranych grup towarowych.

Informacje marketingowe uzyskane w wyniku przetwarzania danych przez „Operacje Rynkowe” wykorzystywane są w celu określenia: ogólnej chłonności rynku na dane towary; chłonności na towary sprzedawane przez dane przedsiębiorstwo (tzn. określenie możliwości sprzedaży na danym rynku); czynników warunkujących możliwości dostaw w granicach ustalonej chłonności na towary eksportowane przez przedsiębiorstwo; najlepszych dla danego rynku środków aktywizacji sprzedaży.

Wewnętrzna organizacja omawianej części systemu informacji marketingowych rozwiązana może być na podstawie koncepcji „market manager”, w której każdy konkretny rynek — wchodzący w zakres działalności przedsiębiorstwa — jest stale obserwowany i kontrolowany przez specjalnego pracownika — opiekuna rynku¹⁷. W polskich przedsiębiorstwach eksportujących wdrożenie tej koncepcji może jednak utrudniać fakt, że większość z nich prowadzi działalność na wielu rynkach, różniących się często od siebie w istotny sposób. W takiej sytuacji objęcie przez „Operacje Rynkowe” wszystkich rynków zbytu przedsiębiorstw może się wiązać z poważnymi trudnościami organizacyjnymi. Istnieje jednak środek służący do ich przewyciężenia, a jest nim wykorzystanie — na etapie prac organizacyjnych i w trakcie działania SIM — analizy porównawczej.

W efekcie wykorzystania analizy porównawczej opiekun obserwuje zamiast jednego rynku ich wiązkę, której elementy charakteryzują się określonym podobieństwem. Mając tak pogrupowane rynki może on przenieść swoje doświadczenia z jednego kraju w ramach danej wiązki na pozostałe i jeśli chodzi o ocenę kształtowania się czynników wpływających na rozmiary eksportu i dobór odpowiednich metod działania.

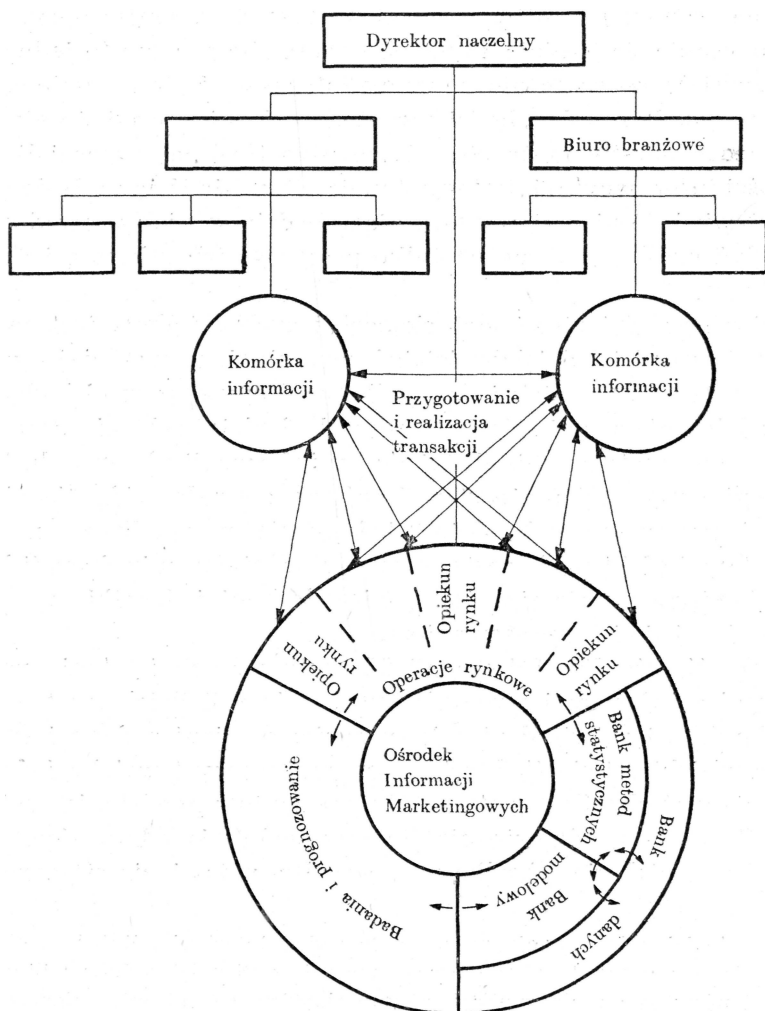
Do zadań „Operacji Rynkowych” — realizowanych przez opiekunów rynku — należy również koordynowanie w przedsiębiorstwie wszystkich czynności, które mają na celu gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie tzw. informacji przypadkowych. Funkcjonowanie systemu informacji marketingowych w tej jego części zbliżone powinno być w swym charakterze do działalności wywiadu wojskowego¹⁸.

Opiekun rynku koordynuje prace związane z gromadzeniem i prze-

¹⁷ K. P. Uhl, B. Schoner, op. cit., s. 67-69 oraz B. F. Watts, *Marketing Control Systems*, New York 1966, s. 114.

¹⁸ Na fakt ten zwraca uwagę wielu zachodnich autorów zajmujących się problematyką systemów informacji marketingowych. Wielu z nich proponując model organizacji SIM w jego ramach umieszcza komórki, w których nazwie tkwi słowa „wywiad”. Zob. np. G. Albaum, *Information Flow and Decentralized Decision — Making in Marketing*, California Management Review, nr 4/1967, s. 66.

tworzeniem wszystkich danych dotyczących powierzonego mu odcinka. Wykorzystuje w tym celu takie źródła informacji, jak: bieżąca prasa, agenci, własne przedstawicielstwa handlowe przedsiębiorstwa, biura radców handlowych, targi międzynarodowe, banki, wywiadownie handlowe, instytuty marketingowe, a przede wszystkim wyjazdy służbowe. W ostatnim przypadku opiekun rynku powinien opracowywać instrukcje wyjazdowe (w ich części informacyjno-rozpoznawczej), jeśli delegacja służbowa wystawiona jest w celu załatwienia konkretnych spraw handlowych oraz mieć głos decydujący w przypadku wyjazdów penetracyjnych. Uproszczona wersja organizacji systemu informacji marketingowych — odpowiadająca powyższym założeniom — przedstawiona została na ryci-



Ryc. 3. Powiązanie systemu informacji marketingowych z operatywną działalnością przedsiębiorstwa eksportującego

nie 3. Schemat ten wymaga krótkiego komentarza. W każdej jednostce operacyjnej przedsiębiorstwa eksportującego (najczęściej w biurze branżowym) tworzy się komórkę informacji, organizacyjnie podporządkowaną Ośrodkowi Informacji Marketingowych (przede wszystkim jego części „Operacje Rynkowe”). Komórka ta zajmuje się głównie informacjami przypadkowymi (dla potrzeb SIM-u) oraz opracowuje w odpowiednim zakresie informacje planowe dla potrzeb jednostki operacyjnej, w której jest usytuowana¹⁹.

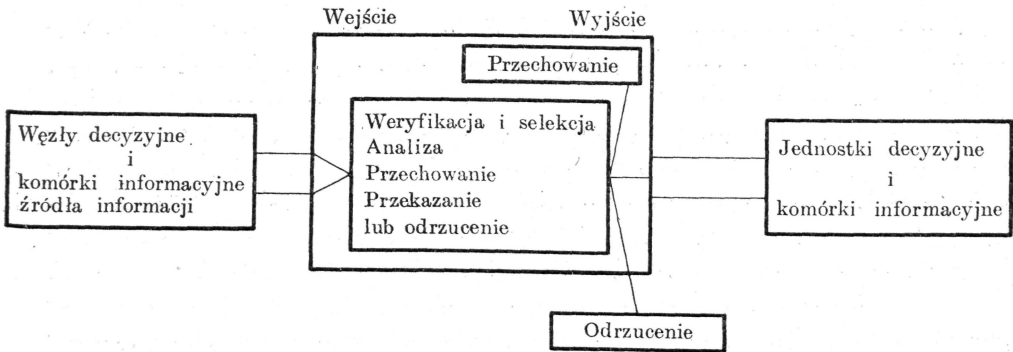
Nie jest oczywiście konieczne, aby wszystkie bez wyjątku przedsiębiorstwa zorganizowały działalność w zakresie bieżących informacji marketingowych w przedstawiony wyżej sposób. W praktyce dla wielu z nich (szczególnie jednostek mniejszych) taki model organizacyjny może okazać się nieefektywny, choćby z uwagi na fakt, że bardziej opłacalne będzie ograniczanie się jedynie do badań rynku. Nie oznacza to jednak wcale, że przedsiębiorstwa te nie powinny interesować się strumieniami informacji przypadkowych. Chodzi raczej o zwrócenie uwagi, że dla mniejszych przedsiębiorstw może okazać się niepotrzebne wyspecjalizowanie działalności informacyjnej do tego stopnia, aby dzielić ją na badania rynkowe i wywiad. Ponieważ wystarczające będzie w nich prowadzenie jedynie badań rynkowych, można tylko poszerzyć ich zakres o informacje przypadkowe.

W dużych przedsiębiorstwach eksportujących pożądanym jest natomiast organizacyjny podział działalności informacyjnej uwzględniający zarówno informacje planowe, jak i przypadkowe. Powołany w nich do działania Ośrodek Informacji Marketingowych będzie zobowiązany przede wszystkim do przetwarzania dużej liczby informacji planowych. Zatrudniony w nim personel może stracić wówczas z pola widzenia strumień informacji przypadkowych. Jeżeli informacje przypadkowe mają być wykorzystane i efektywnie zastosowane w podejmowaniu decyzji kierowniczych, konieczne staje się utworzenie odrębnej jednostki organizacyjnej, zajmującej się ich opracowaniem.

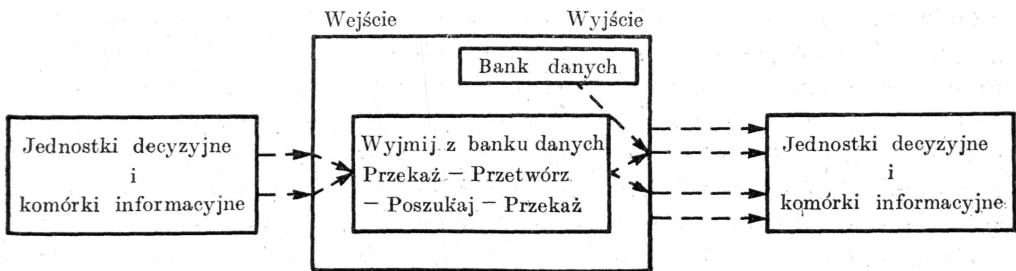
Działalność Ośrodka Informacji Marketingowych ilustruje rycina 4. W przypadku informacji przypadkowych Ośrodek działa w trzech etapach: jako filtr i zatwierdzając informację; analizując dane i ustalając kto w przedsiębiorstwie (jednostka operacyjna czy komórka informacji) może przejawiać określone potrzeby informacyjne; przekazując potencjalnym użytkownikom odpowiednią finormację lub ją odrzucając.

Procedura działania Ośrodka w przypadku pojawienia się zapotrzebo-

¹⁹ Jeśli chodzi o informacje planowe do zadań komórki należeć powinno: dostarczanie danych przydatnych do programowania polityki handlowej biura i jego działalności promocyjnej na rynkach zagranicznych; gromadzenie informacji umożliwiających kontrolę działalności biura w zakresie zleconym przez jego dyrektora; opracowywanie informacji marketingowych, dotyczących działalności konkurencji w zakresie interesującym biuro; analizowanie cen dewizowych i krajowych.



a) w warunkach informacji przypadkowych



b) w warunkach zapotrzebowania na określone informacje

Ryc. 4. Działalność Ośrodka Informacji Marketingowych

wania na określone informacje jest prostsza. Jeżeli jednostka decyzyjna żąda jakiejś informacji, to Ośrodek przekazuje posiadane zapasy danych względnie prowadzi prace poszukiwawcze w przedsiębiorstwie, żądając informacji od pozostałych jednostek operacyjnych, które obsługuje lub od podporządkowanych im komórek informacji.

W związku z tym Ośrodek musi stale informować użytkowników informacji marketingowych o stanie nowych zasobów, o danych magazynowanych w poszczególnych jednostkach operacyjnych przedsiębiorstwa, a także o kosztach uzyskania konkretnych informacji²⁰. Musi być także zdolny do stałego szacowania istniejących potrzeb na informacje, a w przypadku żądań, które z punktu widzenia przyjętej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem są mało racjonalne, modyfikować je lub uzmysłowić autorom ich zbędność. Ażeby spełnić te wymagania pracownicy

²⁰ Rozważania na temat kosztów otrzymania informacji marketingowych można znaleźć w takich pracach jak: O. W. Ewing, *Effective Marketing Action*, New York 1958, s. 219 - 223 oraz W. Alderson, P. Green, *Planning and Problem Solving in Marketing*, Homewood 1964, s. 73 - 84.

Ośrodek powinien posiadać umiejętności rozróżniania poszczególnych rodzajów i typów informacji, niezbędnych w działalności określonych węzłów decyzyjnych. Powinni więc wiedzieć kto, kiedy, dlaczego i jakiej informacji potrzebuje. Jeśli Ośrodek ma efektywnie kierować działalnością informacyjną, powinien stworzyć sobie odpowiednią bazę tej działalności w postaci wiedzy o celach, które dostarczana informacja marketingowa ma spełniać. Niezbędne w jego działalności są takie umiejętności konsultowania poszczególnych jednostek decyzyjnych w zakresie potrzebnej im informacji oraz sposobów jej wykorzystania. Innymi słowy, dla użytkowników informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym Ośrodek powinien stać się synonimem informacji i jej efektywnego wykorzystania.

W związku z tym należy jeszcze raz podkreślić, że prawidłowe funkcjonowanie SIM będzie możliwe tylko wówczas, gdy wszystkie elementy „ciągu informacyjnego” zostaną podporządkowane Ośrodkowi. Elementy te, chociaż różnią się od siebie formą, charakteryzują się podobieństwem metod zarządzania. Jednym z podstawowych zadań Ośrodka jest kontrola prawidłowego umieszczenia każdego z tych elementów w strukturze SIM oraz badanie efektywności ich działania z punktu widzenia potrzeb użytkowników informacji. Innymi słowy: Ośrodek Informacji Marketingowych powinien na bieżąco kontrolować czy prowadzone aktualnie badania rynku nie są za wąskie lub za szerokie, czy w stosunku do potrzeb przedsiębiorstwa zdolności magazynowania danych są przekroczone lub jeszcze nie wykorzystane lub czy poszczególne elementy „ciągu” są właściwie rozmieszczone i działają efektywnie.

Nie oznacza to jednak wcale, że poszczególne elementy działalności informacyjnej muszą być umieszczone wewnątrz Ośrodka Informacji Marketingowych. Wprost przeciwnie, powinny być zlokalizowane tam, gdzie można oczekiwać maksymalnych efektów z punktu widzenia użytkowników informacji. Niektóre czynności mogą lub powinny być scentralizowane w Ośrodku, podczas gdy inne będą wykonywane w innych miejscach. Przykładowo: w Ośrodku powinien znajdować się centralny spis informacji, za pomocą którego jego pracownicy orientują się dokładnie w jakim miejscu jaka informacja jest dostępna. W takim przypadku dane mogą być magazynowane w różnych miejscach przedsiębiorstwa. Sprzyja temu również współczesna technika i technologia opracowania informacji (komputery, możliwości elektronicznej transmisji danych itp.).

Podobnie rozwiązana może być kwestia analizy uzyskanych danych. Mało skomplikowane analizy, charakteryzujące się dużą prostotą stosowanych metod, można łatwo wykonać w ramach komórek informacji pracujących na rzecz bezpośrednich użytkowników SIM. Natomiast analizy kompleksowe, dotyczące trudniejszych zagadnień, mające nierzadko podstawowe znaczenie dla dalszego rozwoju działalności przedsiębiorstwa

i wykorzystujące skomplikowane metody lub modele o wiele lepiej rozwiązywać centralnie, korzystając z pomocy elektronicznej techniki przetwarzania danych oraz specjalistów danego problemu.

Ostatnim zagadnieniem, które wymaga krótkiego omówienia, jest problem kierowania działalnością systemu informacji marketingowych w przedsiębiorstwie eksportującym. Stworzenie ram umożliwiających efektywne kierowanie informacjami marketingowymi w przedsiębiorstwie jest głównym celem struktury SIM. Jak już podkreślono, nie można stworzyć w tym zakresie uniwersalnych wzorów, odpowiednich dla każdego przedsiębiorstwa eksportującego. Dlatego też dotychczasowe rozważania koncentrowały się z konieczności na ogólnych uwagach i wskazówkach.

Jeżeli chodzi natomiast o sam Ośrodek Informacji Marketingowych to jego cechą charakterystyczną jest fakt, że nie jest on w prezentowanym modelu powiązany liniowo z jednostkami operacyjnymi przedsiębiorstwa (z wyjątkiem dyrektora naczelnego). Zostały w nim jednak zachowane powiązania personalne, co jest uzasadnione tym, że system informacji marketingowych spełnia funkcje usługowe w stosunku do wszystkich jednostek operacyjnych, dostarczając im większość (z wymaganych w procesie decyzyjnym) danych.

Kierownik Ośrodka powinien podlegać bezpośrednio dyrektorowi naczelnemu przedsiębiorstwa. Takie podporządkowanie nadaje nowy wymiar i inne znaczenie niż dotychczas działalności przedsiębiorstwa eksportującego w zakresie informacji marketingowych. Pozwala przede wszystkim w sposób bardziej racjonalny kierować tą działalnością. Szef Ośrodka, wchodząc w skład Dyrekcji Naczelnej, ma możliwość wcześniejszego poznania problemów, które będą musiały być rozwiązane przez przedsiębiorstwo eksportujące. Pozwala mu to zaplanować działalność SIM w taki sposób, że będzie on w stanie zaspokajać istniejące potrzeby w zakresie informacji marketingowych — wyprzedzając je niejako w czasie.

Dzięki podporządkowaniu Ośrodka bezpośrednio dyrektorowi przedsiębiorstwa zapewnia się również dopływ do SIM wiarygodnych z „pierwszej ręki” elementów informacji marketingowych. W przypadku natomiast gdyby kierownik Ośrodka podlegał dyrektorowi pośrednio, istnieje niebezpieczeństwo „straty” części informacji lub co gorsza ich zniekształcenia, w wyniku przechodzenia przez dodatkowe szczeble przetwarzania.

Proponowane wyżej zasady działania systemu informacji marketingowych należy traktować jako rozwiązanie modelowe. O szczegółowej organizacji i działaniach SIM przesądzać będą bowiem: rzeczywiste potrzeby informacyjne określonego przedsiębiorstwa eksportującego; już istniejąca organizacja danej jednostki; rodzaj przygotowania poszczególnych pracowników, którzy wykonywać będą czynności w ramach syste-

mu itp. Ujęcie modelowe natomiast powinno ułatwić stworzenie organizacji systemu informacji marketingowych oraz wypracowanie zasad jego działania — odpowiednich dla konkretnego przedsiębiorstwa.

ORGANIZATION AND PRINCIPLES OF MARKETING INFORMATION SYSTEM IN AN EXPORTING ENTERPRISE

S u m m a r y

The author is continuing consideration on marketing information system in an exporting enterprise. Proposal of organizing marketing information system presented in the article takes into account practical differences between spheres of production and turn-over in the Polish foreign trade system. Furthermore, the majority of national exporting enterprises is organized as a conglomeration of branch institutions possessing independence to a certain degree. The proposed concept of system organization avails itself of principles of centralization as well as de-centralization informative activity. It means that the whole of actions in the sphere of marketing information, indispensable for creation and proper realization of a certain concept of exporting enterprise management, should be concentrated in a proper functional service. In this way, the system's activity is based on central (forced) flow of marketing information what eliminates its casualty. Other information activities (collecting, initial processing, as well as information transmission) are de-concentrated. They belong to competence of particular enterprise units. Such solution is fully concordant with the modern management model, in which only strategic decisions are centralized while decisions in operative actions are decentralized.

The principle of marketing information system functioning presented in the article are of a model character. The detailed system's organization and functioning is then dependent on: real information needs of an exporting enterprise, existing organization, workers qualifications etc. The model approach should then facilitate for organization of marketing information system as well as for elaboration of principles of its functioning adequate for a given enterprise. That was the assessment in the article.